

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Учетно-финансовый факультет

Кафедра экономического анализа

БИЗНЕС-АНАЛИЗ

Методические указания
для практических занятий по направлению подготовки
38.03.01 Экономика

Краснодар
КубГАУ
2021

Составители: Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова

Бизнес-анализ : метод. указания для практических занятий / сост. Н. К. Васильева, Е. В. Сидорчукова. – Краснодар : КубГАУ, 2021. – 33с.

В методических указаниях представлены ситуационные задачи и контрольные вопросы по темам дисциплины для закрепления теоретических знаний и освоения его практических аналитических возможностей.

Предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика для закрепления теоретических знаний и практических навыков в сфере бизнес-анализа для обоснования управленческих решений.

Рассмотрено и одобрено методической комиссией учетно-финансового факультета Кубанского государственного аграрного университета, протокол № ___ от ____.____.2021.

Председатель
методической комиссии

И. Н. Хромова

© Васильева Н. К., Сидорчукова Е. В.,
составление, 2021

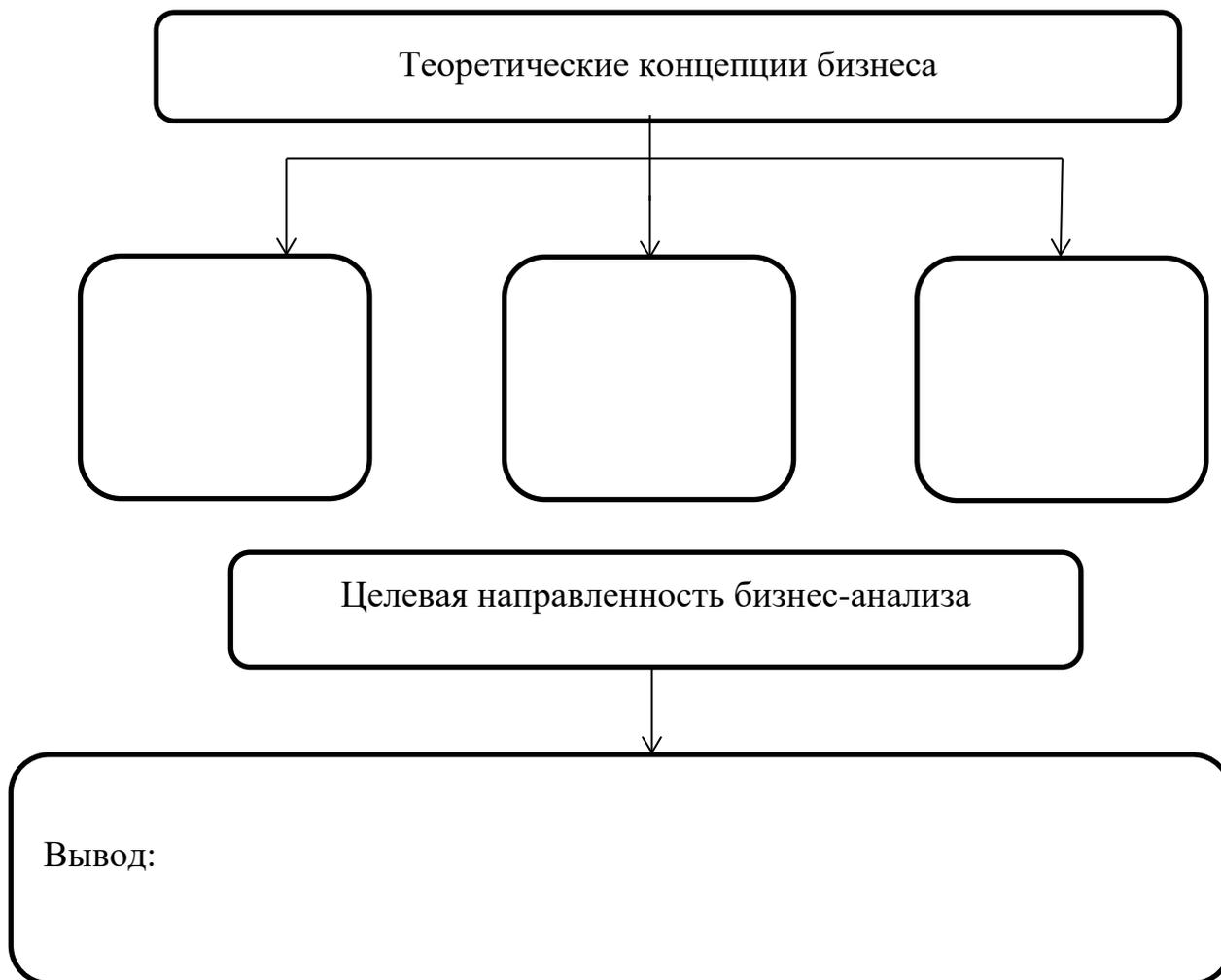
© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубилина», 2021

Оглавление

Тема 1. Бизнес-анализ: новое направление аналитической работы.....	5
Тема 2. Теоретические основы бизнес-анализа.....	7
Тема 3. Методические основы бизнес-анализа.....	15
Тема 4. Agile / Scrum/ Kanban – гибкие методические подходы к управлению бизнесом.....	
Тема 5. Аналитические инструменты получения исходных данных.....	
Тема 6. Инструменты «классического» анализа.....	
Тема 7. Инструменты финансовой аналитики.....	
Тема 8. Инструменты рыночной аналитики.....	
Тема 9. Инструменты клиентской аналитики.....	
Тема 10. Инструменты кадровой аналитики.....	
Тема 11. Инструменты операционной аналитики.....	
Список рекомендованной литературы.....	

Тема 1. Бизнес-анализ: новое направление аналитической работы

Задание 1. На основании имеющегося материала необходимо проанализировать значимость концепций бизнеса в формировании теоретической основы бизнес-анализа и определить его целевую направленность.



Задание 2. Заполните в представленной таблице 1 ячейку «Потребности и интересы» по группам стейкхолдеров и сформулируйте к чему в идеале должна стремиться компания.

Таблица 1- Потребности и интересы стейкхолдеров

Группы стейкхолдеров	Потребности и интересы
Собственники бизнеса	
Менеджеры компании	
Исполнительный персонал	
Покупатели и заказчики	
Поставщики	
Инвесторы	
Кредитующие организации	
Местное сообщество	
Органы государственной власти	

Вопросы для обсуждения

1. Поясните причины возникновения и становления бизнес-анализа. Приведите примеры.
2. Охарактеризуйте бизнес как экономическое явление. Приведите примеры.
3. Охарактеризуйте связь бизнеса с теорией стейкхолдеров. Приведите примеры.
4. Охарактеризуйте роль и место бизнес-анализа в управлении современной организацией. Приведите примеры.

5. Бизнес-аналитик: задачи и функции, значение и роль в корпоративном управлении. Приведите примеры.

Тема 2. Теоретические основы бизнес-анализа

Задание 1. Проведите сравнительный анализ существенных отличий понятий по предложенным критериям в таблице 1 и таблице 2, а также сформулируйте соответствующие выводы.

Таблица 1- Отличительные особенности специалистов

Признак	Специалисты	
	Бизнес-аналитик	Системный аналитик
Сфера активности		
Цель		
Задачи		

Таблица 2 - Отличительные особенности бизнес-анализа и экономического анализа

Критерий	Экономический анализ	Бизнес-анализ
Ориентиры		
База сравнения		
Предмет		

Объект		
Метод		

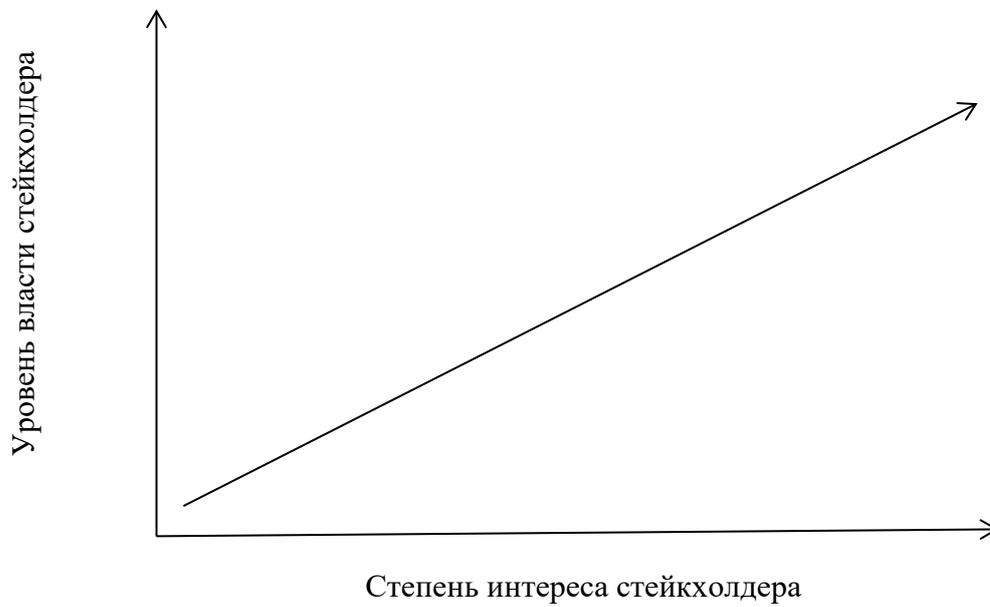
Задача 2. На основании информации, представленной в таблице, рассчитайте показатели рентабельности продаж, фондоотдачи, оборачиваемости оборотных материальных активов, рентабельность основных средств. Проанализируйте динамику данных показателей и сформулируйте выводы об эффективности функционирования бизнеса экономического субъекта:

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
<i>Исходная информация</i>			
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	951,9	1099,1	
Выручка от продаж, тыс. руб.	7750	6580	
Стоимость основных средств, тыс. руб.	3540	3890	
Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	2799,1	2875,3	
<i>Расчетные показатели эффективности</i>			

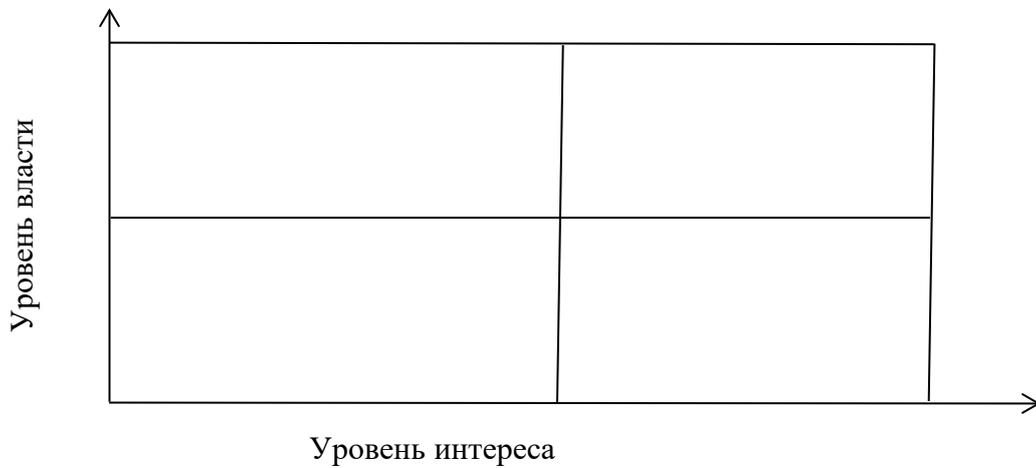
Задание 3. Заполните таблицу, в которой представлена классификация заинтересованных лиц (стейкхолдеров) в зависимости от целей исследования. Постройте схему зависимости степени влияния стейкхолдеров от интереса и уровня власти, что позволит составить соответствующую матрицу.

Классификационный признак	Виды стейкхолдеров
По отношению к формированию капитала	
Степень зависимости от	

организации	
Степень влияния на организацию	



Матрица стейкхолдеров, предложенная Одри Менделоу



Задание 4. Готовится аналитический отчет для руководителей холдинга, обсуждающих альтернативные варианты по открытию торгового филиала в Ростове. Информация по существующим каналам включает следующие показатели: объем продаж - 5000000ед.; цена — 60 руб. за единицу; удельные переменные затраты — 35 руб. за единицу; постоянные расходы (в том числе расходы на рекламу) — 300 тыс. руб.; расходы на оплату труда менеджеров по продажам, мерчендайзеров и продавцов — 2400 тыс. руб.; командировочные расходы — 590 тыс. руб.

При освоении новой зоны сбыта прогнозируется увеличение расходов на рекламу и командировки (соответственно 30 % и 10 %). Планируется ввести в штатное расписание дополнительные должности менеджеров по продажам и продавцов (расходы на оплату труда возрастут на 600 тыс. руб.). Объем годового планового задания по реализации продукции при существующей продажной цене для новой территории сбыта составляет 1000 тыс. ед.

Укажите, какая информация в данной ситуации будет релевантной и выполните расчет необходимых показателей:

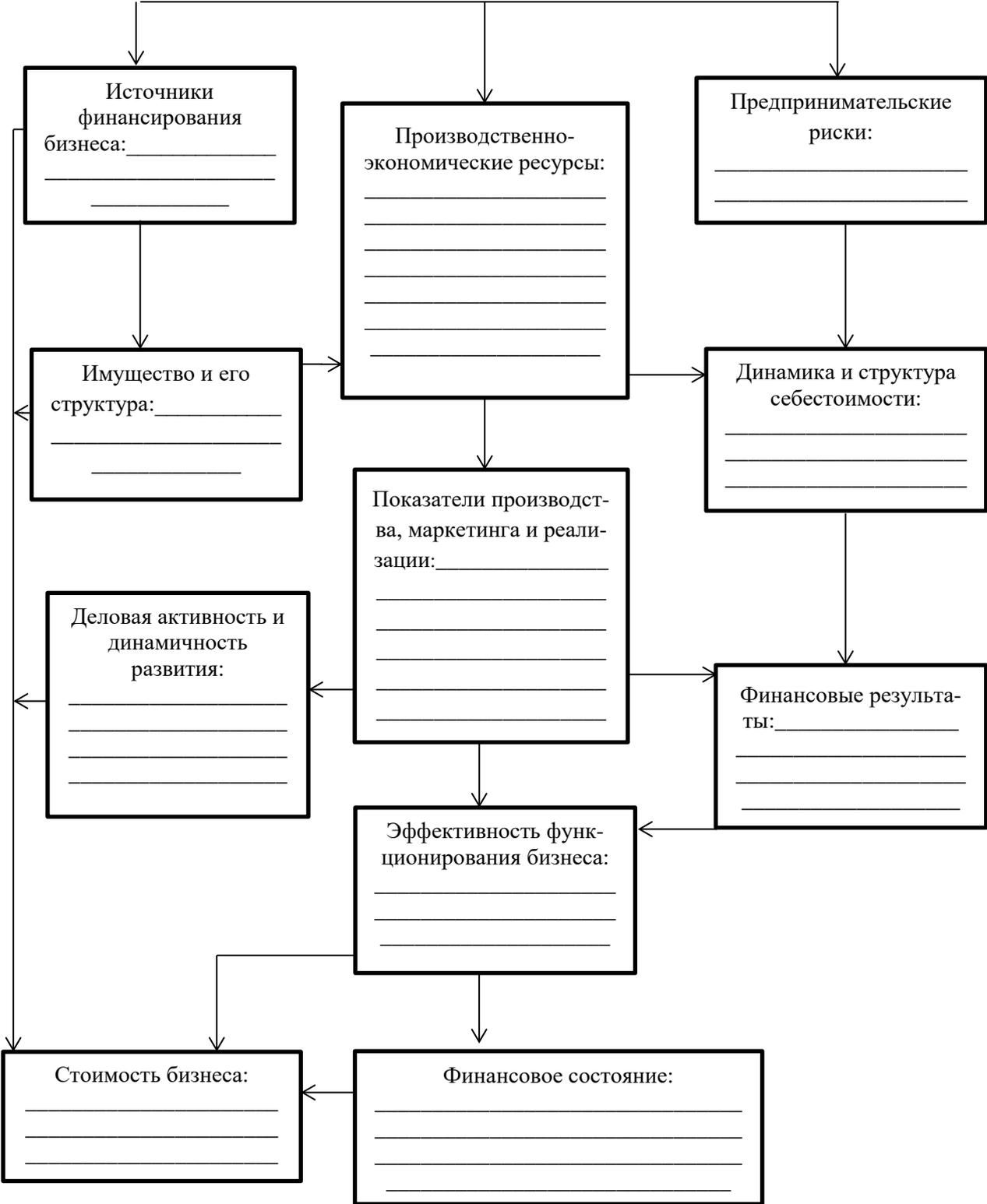
Вопросы для обсуждения

1. Предмет, объекты и задачи бизнес-анализа
2. Концептуальные основы бизнес-анализа
3. Стейкхолдеры: их классификация и анализ требований
4. Бизнес-модель коммерческой организации как объект бизнес-анализа
5. Анализ бизнес-процессов и их моделирование

Тема 3. Методические основы бизнес-анализа

Задание 1. Заполните обобщённую схему взаимосвязи экономических показателей бизнес-анализа производственной организации:

Организационно-технические, управленческие и другие условия функционирования бизнеса



Задача 2. Разработайте и оцените предложения в рамках финансовой стратегии, взяв за основной критерий совершенствования деятельности предприятия финансовую устойчивость при следующих показателях деятельности предприятия:

Показатель	Значение, млн. руб.	
Внеоборотные активы	14500	16600
Запасы	4500	6700
Убытки	0	0
Капитал и резервы	15000	18000
Долгосрочные кредиты	3500	3500
Краткосрочные заемные средства	400	1500

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

Вопросы для обсуждения

1. Информационное обеспечение бизнес-анализа
2. Специфические приемы и способы, характерные для бизнес-анализа
3. Методика оценки бизнес-проблем коммерческих организаций на основе принципов GAP-анализа
4. Эвристические методы анализа
5. Вербальный анализ
6. Матричные методы анализа и методы стратегического анализа

Тема 4. Agile / Scrum/ Kanban – гибкие методические подходы к управлению бизнесом

Задача 1. В рамках разработки финансовой стратегии коммерческой организации оцените нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрано состояние кредиторско-дебиторской задолженности и предприятие имеет следующие показатели:

Показатель	Значение, млн. руб.	
Дебиторская задолженность краткосрочная	100	250
Кредиторская задолженность	263	375
Выручка от реализации продукции	1000	1500

Предложения:

1. Увеличение выручки за счет освоения новых регионов сбыта на сумму 200 млн. руб.

2. Уменьшение кредиторской задолженности на 10% за счет снижения закупок сырья и материалов сверх нормативных запасов.

3. Перевод 20% дебиторской задолженности менее года в векселя высокой ликвидности.

По результатам исследования сформулируйте обоснованные выводы и управленческие решения.

Задание 1. Подготовить доклады и презентации к ним на тему:

- сущность Agile-подхода и принципы гибкого бизнес-анализа (с конкретными примерами).

- сущность Scrum-подхода и его применение в бизнес-анализе (с конкретными примерами).

- сущность Kanban -подхода и его применение в бизнес-анализе (с конкретными примерами).

Вопросы для обсуждения

1. Базовые понятия Agile-подхода и принципы гибкого бизнес-анализа.

2. Основные положения и принципы подход Scrum (или «подход структуры»).

3. Основные положения и принципы подход Kanban (или «подход баланса»).

4. Сравнительная характеристика инструментов Scrum и Kanban подходов

Тема 5. Аналитические инструменты получения исходных данных

Задание 1. Для определения влияния на деятельность фирмы конкретных заинтересованных сторон можно воспользоваться известной зависимостью степени такого влияния от двух характеристик стейкхолдера — власть и интерес. При этом власть стейкхолдера определяется его способностью оказывать воздействие на организацию и ее политику. А его интерес характеризуется мотивацией и желанием влиять на эту организацию. Поэтому наиболее влиятельным заинтересованным лицом будет стейкхолдер, обладающий самым высоким уровнем власти и самой большой заинтересованностью.

Опираясь на свое профессиональное суждение, проведите по десяти-балльной шкале балльную экспертную оценку параметров «власть» и «интерес» перечисленных ниже стейкхолдеров производственной коммерческой организации, являющейся публичным акционерным обществом. Определите степень влияния каждого из стейкхолдеров и расставьте приоритеты для учета их требований. Выявите группы стейкхолдеров, которые потенциально могут оказаться в конфликтных ситуациях при выборе направлений стратегического развития компании.

Заинтересованные стороны	Власть	Интерес	Влияние
Владелец контрольного пакета акций			
Менеджмент организации			
Органы государственного управления и контроля			
Заказчики продукции			
Исполнительный персонал организации			
Акционеры-миноритарии			
Поставщики сырья и комплектующих изделий			
Кредитующий банк			
Местное сообщество и СМИ			

Задание 2. В ходе анализа круга заинтересованных сторон акционерного общества — компании по производству медицинского оборудования были получены экспертные оценки по десятибалльной шкале параметров «власть» и «интерес» каждой из выделенных групп ее стейкхолдеров. Используя эти балльные оценки, необходимо обосновать выбор вариантов стратегии для работы компании с различными заинтересованными сторонами ее бизнеса. Для этого составьте матрицу стейкхолдеров (рис. 1.), в которой сгруппируйте их на четыре группы А, В, С и D, указав в каждом из четырех квадрантов матрицы наименования соответствующих заинтересованных сторон.

Заинтересованные стороны	Власть	Интерес
Владелец контрольного пакета акций	10	10
Топ-менеджмент организации	8	7
Органы государственного управления и контроля	9	8
Заказчики продукции	7	8
Исполнительный персонал организации	4	8
Акционеры-миноритарии	3	9
Поставщики сырья	6	6
Поставщики комплектующих изделий	8	6
Кредитующий банк	5	8
Местное сообщество и СМИ	2	5

При этом высоким уровнем параметров «власть» и «интерес» будем считать балльную оценку шесть и выше. А низким уровнем — менее шести баллов. Охарактеризуйте состав каждой из выделенных групп стейкхолдеров. Предложите политику взаимодействия компании с каждой из групп.

Задание 3. В конце отчетного года в результате взаимодействия с различными группами заинтересованных сторон предприятия были выявлены их следующие требования, которые должны быть выполнены в следующем году:

- обеспечить рентабельность продаж на уровне 20%;
- довести себестоимость каждой единицы основных выпускаемых изделий до следующих значений: изделие «А» — 100 тыс. руб., изделие «Б» — 250 тыс. руб.;

- довести среднегодовую выработку в расчете на одного работающего до 1400 тыс. руб.;

- обеспечить строгое соблюдение предельно допустимого объема годовых выбросов твердых веществ в атмосферу в размере не более 100 т;

- довести среднемесячную заработную плату работников до 40 тыс. руб.

При этом комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия по итогам отчетного года позволил определить фактически достигнутые уровни параметров бизнеса, к которым относятся выявленные требования:

- рентабельность продаж 12%;
- себестоимость единицы изделия «А» 120 тыс. руб.;
- себестоимость единицы изделия «Б» 220 тыс. руб.;
- среднегодовая выработка одного работающего 1400 тыс. руб.;

- годовые выбросы твердых веществ в атмосферу 800 т;
- среднемесячная заработная плата одного среднесписочного работника 30 тыс. руб.

Требуется:

- сгруппировать требования по их ориентации на рост показателей деятельности или на их снижение;

- рассчитать уровни невыполнения требований, выявить бизнес-проблемы и оценить их масштабы.

- решение оформить в виде таблицы и аналитического заключения.

Показатели	Требуемый уровень	Фактический уровень	Индекс недовы-полнения требований
Требования, ориентированные на рост показателей	Pi, des	Pi, act	$(Pi,des - Pi,act)/Pi,des$
Рентабельность продаж,%			
Среднегодовая выработка на одного работающего, тыс. руб.			
Среднемесячная зарплата одного работника, тыс. руб.			
Требования, ориентированные на снижение показателей	Pi, des	Pi, act	$(Pi,act - Pi,des)/Pi,des$
Себестоимость единицы изделия «А», тыс. руб.			
Себестоимость единицы изделия «Б», тыс. руб.			
Годовые выбросы твердых веществ в атмосферу, т			

Вопросы для обсуждения

1. Сущность, назначение, источники данных и применение количественных исследований
2. Сущность, назначение, источники данных и применение качественных исследований
3. Сущность, назначение, источники данных и применение фокус-группы
4. Сущность, назначение, источники данных и применение интервьюирования
5. Сущность, назначение, источники данных и применение этнографических исследований
6. Сущность, назначение, источники данных и применение фиксации изображений и трансформации текста в удобную аналитическую форму

Тема 6. Инструменты «классического» анализа

Задание 1. По данным промышленного предприятия, представленным в таблице, проведите:

- рассчитать недостающие показатели таблицы;
- определить влияние изменения: объема выпуска продукции, трудоемкости 1 тонны продукции и уровня оплаты труда на изменение фонда заработной платы, сформированного по сдельной оплате труда.

Показатель	План	Факт	Отклонение (+, -)
Объем производства продукции, т	25235	28456	
Среднесписочная численность работников, чел.	1425	1532	
Средняя продолжительность рабочего дня, ч	8	7,5	
Среднее количество дней отработанных рабочим в течение года	260	275	
Фонд рабочего времени, тыс. чел.-ч			

Трудоемкость 1 т продукции, чел.-ч			
Уровень оплаты труда за 1 чел.-ч, руб.	130	140	
Фонд заработной платы, тыс. руб.			

По результатам исследования сформулируйте выводы и управленческие решения.

Задача 2. По данным промышленного предприятия, представленным в таблице, проведите факторный анализ рентабельности персонала:

Показатель	Базисный год	Отчетный год	Отклонение
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	7980	9460	
Среднесписочная численность персонала, чел.	150	152	
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	42000	43000	
Выпуск продукции в действующих ценах, тыс. руб.	45000	48000	
Доля выручки в стоимости выпущенной продукции, %			
Среднегодовая сумма капитала, тыс. руб.	24000	26000	
Прибыль на одного работника, тыс. руб.			
Рентабельность реализованной продукции, %			
Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб.	34020	33540	
Рентабельность оборота, %			
Коэффициент оборачиваемости капитала, раз			
Сумма капитала на одного работника, тыс. руб.			
Среднегодовая выработка работника ценах, тыс. руб.			

По результатам исследования сформулируйте выводы и управленческие решения.

Задача 2. Имеются данные по 10 сельскохозяйственных организаций, представленным в таблице, проведите аналитическое исследование:

№ п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
y	345	278	284	235	250	267	356	327	236	425
x	58,6	69	67,1	74,7	68,7	66,9	54,9	63,3	71,0	48,8

Необходимо:

- построить график зависимости между переменными для подбора модели уравнения регрессии;
- определить параметры уравнения регрессии методом наименьших квадратов;
- оценить качество уравнения посредством средней ошибки аппроксимации;
- определить коэффициент эластичности;
- оценить тесноту связи между переменными посредством показателей корреляции и детерминации.

По результатам исследования сформулируйте выводы и управленческие решения.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте суть инструмента экспериментальное проектирование и А/В-тестирование.
2. Охарактеризуйте суть инструмента визуальная аналитика.
3. Охарактеризуйте суть инструмента корреляционный и регрессионный анализ.
4. Охарактеризуйте суть инструмента анализ временных рядов.
5. Охарактеризуйте суть инструмента факторный анализ.
6. Охарактеризуйте суть инструмента сценарный анализ.
7. Охарактеризуйте суть инструмента когортный анализ.
8. Охарактеризуйте суть метод Монте-Карло.

Тема 7. Инструменты финансовой аналитики

Задание 1. Проведите анализ формирования валовой прибыли, прибыли от продаж и чистой прибыли организации и сформулируйте соответствующие выводы.

Показатель	Год						2хх3 в % к 2хх1
	2хх1		2хх2		2хх3		
	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	тыс.руб.	%	
Выручка от реализации	12342	100	18246	100	23568	100	
Себестоимость продаж	7898		9263		14656		
Валовая прибыль							
Управленческие расходы	1200		2800		4300		
Прибыль от продаж							
Прочие доходы	1000		2100		2900		
Прочие расходы	600		800		1400		
Прибыль до налогообложения							
Чистая прибыль							

По результатам исследования сформулируйте выводы и управленческие решения.

Задание 2. На основании представленной информации рассчитайте коэффициенты деловой активности и объясните экономический смысл каждого из них. По результатам проведенного исследования сформулируйте аналитическое заключение и оцените финансовые возможности коммерческой организации.

Показатели	Бизнес-план	Факт	Отклонения	
			±	%
Выручка от реализации продукции	56047	74310		
Валюта баланса	30589	45947		
Среднегодовая стоимость запасов	10068	15996		
Среднегодовая стоимость денежных средств, средств в расчетах и прочих активов	154	146		
Дебиторская задолженность	7176	15711		
Кредиторская задолженность	7736	14861		
Основные средства и прочие внеоборотные активы	12446	12985		

По результатам исследования сформулируйте выводы и управленческие решения.

Задание 3. На основании представленной информации проведите оценку динамики рентабельности собственного капитала и определить влияние факторов на изменение ее уровня (рентабельности продаж, коэффициента ресурсоотдачи, коэффициента финансовой зависимости – формула Дюпона). По результатам проведенного исследования сформулируйте

аналитическое заключение и дайте рекомендации по сложившейся ситуации и на перспективу.

Показатели	Прошлый год	Отчетный год	Отклонение (+,-)
Чистая прибыль, тыс. руб.	1503	1600	
Выручка от продаж, тыс. руб.	10236	9887	
Среднегодовая стоимость средств, тыс. руб.	15900	16250	
Среднегодовая стоимость собственного капитала, тыс. руб.	10067	10413	
Рентабельность продаж (оборота), %			
Коэффициент ресурсоотдачи, руб.			
Коэффициент финансовой зависимости			
Рентабельность собственного капитала, %			

По результатам исследования сформулируйте выводы и управленческие решения.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте суть инструмента прогнозная аналитика по продажам.
2. Охарактеризуйте суть инструмента клиентская рентабельность.
3. Охарактеризуйте суть инструмента продуктовая рентабельность;
4. Охарактеризуйте суть инструмента «факторы ценности».
2. Перечислите финансовые аналитические показатели (темпы роста доходности, рентабельности, активов, капитала и др. коэффициенты).

Тема 8. Инструменты рыночной аналитики

Задание 1. Определите взвешенную оценку стратегических возможностей коммерческой организации относительно конкурентов по десятибалльной шкале и сформулируйте краткие выводы.

Факторы	Вес фактора	Организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Качество продукции	0,10	8/.....	5/.....	9/.....	6/.....
Репутация	0,10	8/.....	7/.....	10/.....	6/.....
Стоимость материалов	0,05	5/.....	5/.....	6/.....	4/.....
Технология производства	0,05	8/.....	5/.....	5/.....	4/.....
Производственные мощности	0,05	9/.....	7/.....	10/.....	6/.....
Маркетинг	0,05	9/.....	7/.....	9/.....	6/.....
Финансовые ресурсы	0,10	5/.....	4/.....	7/.....	4/.....
Стоимость бизнеса	0,25	5/.....	9/.....	6/.....	4/.....
Ценовая политика	0,25	5/.....	9/.....	7/.....	4/.....
Взвешенный рейтинг					

Задание 2. На основании представленных данных статистической выборки в таблице постройте карту конкурентов и по каждому сформулируйте краткие выводы.

Конкурент	Доля рынка, %	Темп прироста продаж, %
А	25	35
Б	10	26
В	15	- 12
Г	5	20
Д	35	25
Е	7	- 11

Задание 3. Завод «Молочник» специализируется на производстве молочных продуктов. Объем реализации продукции за четыре года и доля рынка завода «Молочник» и основного его конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице.

Продукция	Объем продаж, млн. руб.				Доля рынка, %	
	20x0	20x1	20x2	20x3	Молочник	Конкурент
Сметана	7280	7300	7350	7390	68	26
Молоко	5460	5350	5200	4890	25	17
Творог	890	980	1120	1290	21	30
Кефир	-	2010	2630	2940	9	22
Йогурт	-	-	500	590	7	10

Постройте матрицу БКГ по приведенным данным и сформируйте продуктовую стратегию завода.

Задание 4. Постройте карту конкурентов на основе данных статистической обработки, приведенной в таблице. Подготовьте краткие выводы по каждому конкуренту.

Конкурент	Доля рынка, %	Темп роста, %
1	7	10

2	11	22
3	5	12
4	13	15
5	9	8
6	15	4

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте сущность основных инструментов рыночной аналитики.
2. Охарактеризуйте сущность дополнительных инструментов рыночной аналитики.
3. Анализ маркетинговых аналитических показателей (темпы роста рынка, коэффициент конверсии, онлайн вовлеченность и т.д.)

Тема 9. Инструменты клиентской аналитики

Задание 1. В таблице 1 представлены данные о товарообороте торговой компании «Магнат» за первое полугодие 200х года. Руководство компании решило сформировать кредитный рейтинг клиентов для предоставления товарного кредита с выделением VIP-клиентов, обеспечивающих компании наибольший объем продаж.

Аналитику компании необходимо подготовить отчет для обоснования соответствующего управленческого решения с использованием *ABC* - и *XYZ* – анализа.

Таблица 1 - Товарооборот компании «Магнат» за 1 полугодие 200хг.

№ клиента	Объем продаж, тыс. руб.						Итого, тыс. руб.	Доля в обороте, %
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь		
A	27358	28386	30759	27023	27507	31095		
B	15500	14335	17926	16839	17081	28300		
C	24931	16211	12935	13108	11868	13975		
D	6069	13203	15278	13209	24401	2329		
E	8254	8110	6926	13270	12423	20381		
F	4482	8073	12528	9982	10315	10947		

G	6779	5988	5500	7401	7320	9433		
Всего	93373	94307	101851	100833	110916	116462		

Задание 2. Руководство торговой компании «Уют» поручило аналитической службе проанализировать ассортимент продаваемых товаров в одной из её торговых точек. Данные о товарообороте торговой точки представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Товарооборот компании «Уют» за 200хг.

Наименование товара	Объем продаж, тыс. руб.						Итого, тыс. руб.	Доля в обороте %
	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь		
Кондиционеры	2801,18	12637,08	12425,82	16334,88	19299,35	22360,63		
Тепло вентиляторы	16993,86	16032,12	12018,42	10385,76	9316,93	8210,54		
Воздухораспределители	9897,52	11316,79	13240,63	12402,41	12977,15	13043,70		
Диффузоры	9524,03	9430,66	13648,03	13007,40	10980,67	10830,93		
Вентиляционные установки	8403,55	9053,43	12120,27	12099,91	8096,86	9666,32		
Нагреватели	8870,42	8770,51	9166,59	11091,58	7043,16	9549,85		
Клапаны дымоудаления	7469,83	5658,39	3259,23	3226,64	10814,29	11413,24		
Наружные решетки	6069,23	3772,26	5194,40	3831,64	8873,27	9258,70		
Настенные решетки	4668,64	4903,94	6111,06	5243,29	6654,95	7220,62		
Инерционные решетки	6536,10	3772,26	5398,10	5344,13	6987,70	6172,47		
Напольные решетки	5602,37	4432,41	4787,00	3428,31	6433,12	5706,62		
Вентеляторы дымоудаления	6536,10	4526,71	4481,44	4436,63	3438,39	3028,00		
Итого								

Аналитической службе компании необходимо:

- провести ABC - анализ: распределить продукцию по группам согласно доле товарооборота в общей сумме товарооборота за период;
- провести XYZ - анализ: классифицировать продукцию по спросу на потребительском рынке;
- построить совмещенную матрицу по результатам ABC - и XYZ – анализа и сделать соответствующие выводы.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте сущность основных инструментов клиентской аналитики.
2. Охарактеризуйте сущность дополнительных инструментов клиентской аналитики.
3. Анализ клиентских аналитических показателей (лояльности, удовлетворенности, прибыльности, вовлеченности и т.д.)

Тема 10. Инструменты кадровой аналитики

Задание 1. Описание ситуации: Арматура предприятия «ТрубАрм» эксплуатируется на предприятиях нефтегазового комплекса.

Основными видами деятельности «ТрубАрм» являются:

- проектирование, изготовление, ремонт и техническое обслуживание трубопроводной арматуры нефтепромыслового оборудования;
- проведение сертификационных и других видов испытаний промышленной трубопроводной арматуры;
- производство и реализация трубопроводной арматуры, другой машиностроительной продукции, товаров народного потребления.

Представленные на рисунке 1 финансовые показатели предприятия свидетельствуют о динамичности его функционирования и развития. На предприятии работает 2235 чел. Из них: 296 чел. – руководящий состав, 347 чел. – инженерно-технические работники, 1147 чел. – рабочие основного производства, 445 чел. – вспомогательный персонал. В последнее время руководство предприятия наблюдает неблагоприятную ситуацию: снизилось качество работы, возросло количество брака, рабочие не хотят работать сверх нормы, некоторые работники ищут другое место работы и т.д. Для анализа сложившейся ситуации на предприятии отделом кадров был проведен опрос. В качестве респондентов выступили рабочие основного производства предприятия.

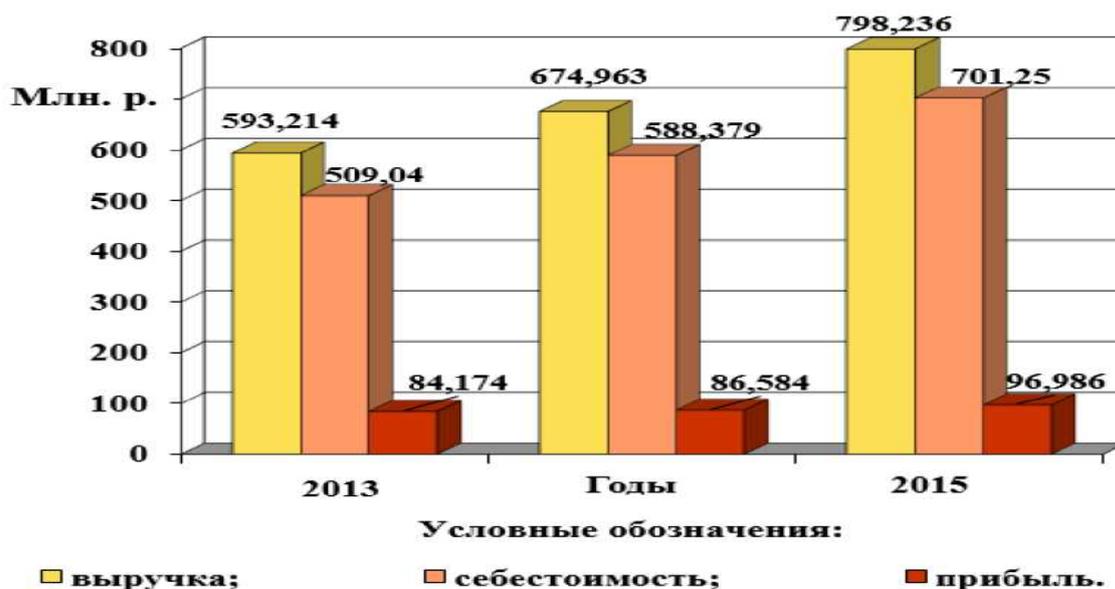


Рисунок 1- Основные экономические показатели

По результатам опроса работников, были выявлены ключевые проблемы в мотивации рабочих:

- низкий уровень оплаты труда;
- тяжелые условия труда;
- отсутствие социальных льгот;
- низкий уровень организации труда;
- плохие взаимоотношения в коллективе;
- отсутствие возможности самореализации и развития;
- отсутствие взаимопонимания между руководством предприятия и рабочими.

Кроме того, по результатам проведенного исследования были сформированы предпочтения работников по повышению их мотивации (рисунок 2).

Задание:

1. На основании выявленных проблем и предпочитаемых мотивов работников разработайте мероприятия по повышению мотивации персонала «ТрубАрм».

2. Рассчитайте экономическую эффективность предложенных мероприятий.

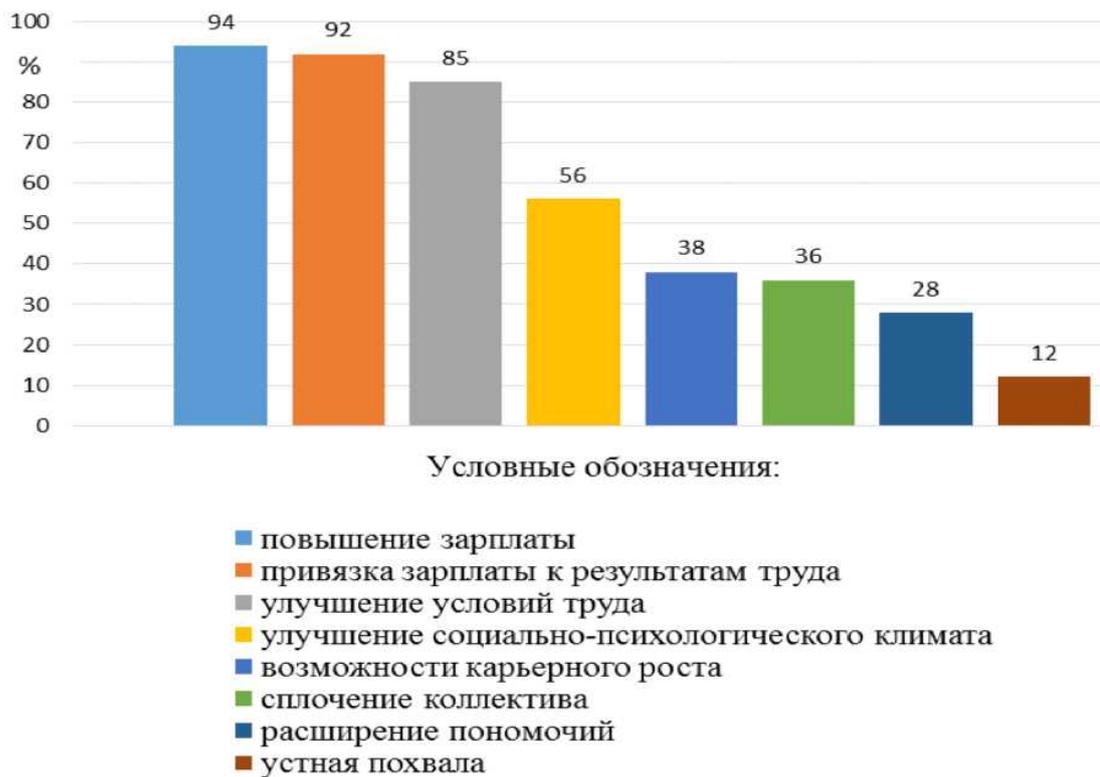


Рисунок 2 –Предпочитаемые мотивы

Задание 2. Руководитель отдела продаж компании «Логика», занимающейся реализацией компьютерных программ, только что получил прогноз объёма продаж на следующий год, согласно которому реализация должна увеличиться на 20% (в постоянных ценах) и составить 25 млн.тенге. Увеличение ожидается за счёт десятипроцентного расширения существующего направления – продаж целевых программ, разрабатываемых по заказам организаций, а также за счёт реализации программ, созданных для массового рынка. В отделе продаж «Логики» работают 7 коммерческих агентов, 3 ассистента и один секретарь. Каждый агент осуществляет продажи на закреплённой за ним территории, ассистент оказывает техническую поддержку двум агентам, секретарь отвечает на телефонные звонки, ведёт общую корреспонденцию и т.д. Все агенты имеют высшее техническое образование, однако не являются программистами. За текущий год объём реализации «Логики» вырос на 30%, а численность сотрудников отдела продаж увеличилась на 2 агента и 1 ассистента.

Задание:

1. Определите потребности отдела продаж в человеческих ресурсах на следующий год.
2. Подготовьте план подбора персонала.

Задание 3. Определите коэффициент текучести кадров и степень удовлетворенности работников работой на предприятии по данным баланса численности работников: списочный состав на начало отчетного периода – 6714чел. Принято в течение отчетного периода всего – 266 чел., в том числе по источникам: выпускники учебных заведений – 84, перевод с других предприятий – 5, направлены органами трудоустройства – 12, приняты самим предприятием – 165. Выбыло в течение отчетного периода всего – 388 чел., в том числе по причинам: перевод на другие предприятия – 67, переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом – 82, по собственному желанию – 196, увольнение по сокращению штатов – 30, увольнение за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины – 13. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода - 6592 чел. Число работников, состоявших в списках предприятия весь отчетный период - 6060 чел. Среднесписочное число работников - 6653 чел.

Задание 4. В числе выбывших с предприятия по причинам текучести 25% составляют лица в возрасте до 20 лет. Доля же этой категории работников в структуре работающих на предприятии – 10%. Определить коэффициент интенсивности текучести молодежи и сделать вывод.

Задание 5. Рассчитать коэффициент абсентеизма на предприятии, если известны следующие данные о календарном фонде времени (чел./ч), сделать вывод: отработано всего – 894240, число чел./ч неявок на работу – всего 141152, в том числе: очередные отпуска – 72320, отпуска по учебе – 1768, отпуска в связи с родами - 2832, болезни – 46112, прочие неявки, разрешенные законом – 8160, неявки за счет с разрешения администрации – 1056, прогулы – 1784, вынужденные отгулы по инициативе администрации – 7120, праздничные и выходные дни – 383064.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте сущность основных инструментов кадровой аналитики.

2. Охарактеризуйте сущность дополнительных инструментов кадровой аналитики.

3. Анализ кадровых аналитических показателей (доход на одного сотрудника, индекс удовлетворенности, коэффициент текучести, средний стаж, окупаемость инвестиций в обучение и пр.).

Тема 11. Инструменты операционной аналитики

Задание 1. На основании представленных коммерческой организацией экспертных данных в таблице проведите анализ поставщиков продукции по десятибалльной системе оценок и сформулируйте краткие выводы.

Факторы	Вес фактора	Поставщик 1		Поставщик 2		Поставщик 3	
		Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка
Качество продукции	0,25	9		10		10	
Стоимость продукции	0,25	10		7		8	
Соблюдение сроков поставок	0,2	9		10		10	
Способ и условия расчета	0,1	4		5		7	
Ассортимент продукции	0,1	8		10		8	
Степень концентрации на работе с организацией	0,1	9		6		7	
Взвешенная итоговая оценка	10						

Задание 2. Смоделируйте ситуацию принятия решения о вложении капитала небольшой сельскохозяйственной организации в деятельность других организаций. К рассмотрению представлена информация о пяти возможных сценариях вложения средств.

Сценарий	Продажи, ДЕ	Продажи, шт.	Общие переменные затраты, ДЕ	Общие постоянные затраты, ДЕ	Чистый доход, ДЕ
1		50 000	500 000	180 000	120 000
2	700 000	75 000		100 000	175 000

3	400 000	40 000	80 000		130 000
4	900 000	90 000	475 000	175 000	
5		20 000	400 000	50 000	50 000

Рассчитайте необходимые в таблице показатели и изучите полученную информацию. Определите какой из сценариев имеет самую низкую точку безубыточности (в натуральном выражении); наиболее высокий чистый доход; самый низкий маржинальный доход на единицу продукции; самые высокие постоянные затраты; самые высокие общие переменные затраты.

Проведите ранжирование сценариев по указанным факторам, используя метод суммы мест. Какой из сценариев кажется вам наилучшим для помещения капитала? По результатам проведенных исследований сформулируйте выводы.

Задание 3. Завод «Mother Industries, Ltd.» производит 2 основных вида продукции под условными артикулами А и Б, различающиеся количеством узлов и выполняемых операций.

Обоснуйте, какой из двух видов продукции (рассмотрите три сценария развития ситуации) является более выгодным для производства. Выберите критерии для проведения сравнения и обоснуйте выводы.

На планируемый период заключены договоры на реализацию продукции Б в количестве 1800 шт. Сбыт продукции А планируется в количестве 1500 шт., однако покупатель просит увеличить поставку до 1700 шт. Определите, сможет ли завод удовлетворить потребность покупателя продукции А, если мощности завода освоены на 90 % (80 тыс. машино-ч), резерв увеличения мощностей в планируемом периоде может составить 5 тыс. машино-часов. Затраты постоянные на планируемый период составляют 880 тыс. руб.

Показатели	А	Б
Цена за единицу, руб.	800	150
Затраты переменные на единицу, руб.	600	1100
Трудоемкость единицы, машино-час.	10	401

Задание 4. Фактическая среднегодовая выработка одного работающего производственного предприятия составляет 5 млн. руб., однако менеджмент этой компании требует повысить ее до 6,5 млн. руб. Среднемесячная заработная плата работников предприятия фактически составляет 55 тыс. руб., однако профсоюзная организация этого предприятия требует доведения ее до 75 тыс. руб.

По данным проведенного хронометража, внутрисменные потери рабочего времени производственных рабочих составляют 13%. Начальник производственного отдела требует доведения их максимум до 3%.

Необходимо рассчитать индексы невыполнения указанных выше требований, сравнить уровни этих показателей, выявить бизнес-проблемы, оценить их масштабы и предложить пути их решения.

Задание 5. Экономическая служба сельскохозяйственной организации проводит исследование возможных сценариев структуры производства и реализации основных видов продукции. Для анализа доступна следующая информация:

Виды культур	Цена реализации, д.е.	Удельные переменные затраты, д.е.	Удельный вес в объеме продаж, %		
			Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
А	80	60	20	30	15
Б	140	80	30	25	20
В	120	100	10	20	35
Г	200	120	40	25	30

Постоянные затраты для всех сценариев одинаковы и составляют 98 тыс. д.е. Выручка от реализации производимой продукции планируется по каждому сценарию соответственно в размере 360 тыс. д.е., 330 тыс. д.е., 340 тыс. д.е. Требуется выбрать наиболее выгодный сценарий структуры производства и реализации продукции с целью получения наибольшей прибыли.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте сущность основных инструментов операционной аналитики.
2. Охарактеризуйте сущность дополнительных инструментов операционной аналитики.
3. Оценка операционных аналитических показателей (коэффициент использования ресурсов, полнота и своевременность поставок, логистический цикл, отклонения по срокам / стоимости, качественные показатели и пр.).

Список рекомендованной литературы

1. Варзунов, А. В. Анализ и управление бизнес-процессами : учебное пособие / А. В. Варзунов, Е. К. Торосян, Л. П. Сажнева. — Санкт-Петербург : Университет ИТМО, 2016. — 114 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65772.html>

2. Гоулман, Д. Управление бизнесом / Гоулман Д., Друкер П., Дэвенпорт Т. - Москва : Альпина Пабли., 2016. - 290 с. (Harvard Business Review 10 лучших статей) ISBN 978-5-9614-5860-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/701800>

3. Маслевич, Т. П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике : учебное пособие / Т.П. Маслевич. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 206 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1037144. - ISBN 978-5-16-015484-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1037144>

3. Мхитарян, С. В. Бизнес-аналитика в менеджменте : практикум / С. В. Мхитарян. — Москва : Евразийский открытый институт, 2011. — 72 с. — ISBN 978-5-374-00464-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/10622.html>

4. Журавлева, Т. Ю. Практикум по дисциплине «Бизнес-анализ с помощью Microsoft Excel» : автоматизированный практикум / Т. Ю. Журавлева. — Саратов : Вузовское образование, 2014. — 44 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/20693.html>

5. Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий : учебник / А. Д. Бобрышев, В. М. Тумин, К. М. Тарабрин [и др.] ; под общ. ред. А. Д. Бобрышева, В. М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 289 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-014167-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1167967>

6. Ильдеменов, С. В. Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 337 с. — (Учебники для программы МВА). - ISBN 978-5-16-009611-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1226518>

7. Кен, Швабер Скрам: гибкое управление продуктом и бизнесом / Швабер Кен ; перевод Д. Блинов. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-9614-2546-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/96868.html>

8. Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management /Е.Ю. Духонин, Д.В. Исаев, Е.Л. Мостовой и др.; Под ред. Г.В. Генса. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.-269 с. — Режим доступа: <http://pqm-online.com/assets/files/lib/books/dukhonin.pdf>

9. Экономический анализ: Учебник / Под ред. Позднякова В.Я. - М.:ИНФРА-М Издательский Дом, 2019. - 491 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-004474-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1007042>

10. Савицкая, Г. В. Экономический анализ : учебник / Г.В. Савицкая. — 15-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 587 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_5cde566886f147.06974725. - ISBN 978-5-16-014849-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1710064>

11. Панков, В. В. Экономический анализ : учебное пособие / В. В. Панков, Н. А. Казакова. - Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2020. - 624 с. - ISBN 978-5-9776-0189-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/554399>

12. Герасимова, Е. Б. Экономический анализ: Задания, ситуации, руководство по решению / Е.Б. Герасимова, Е.А. Игнатова. - Москва : Форум, 2010. - 176 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-91134-433-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/196447>

13. Климова, Н. В. Экономический анализ (с традиционными и интерактивными формами обучения) : учебное пособие / Н. В. Климова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2020. — 296 с. - ISBN 978-5-9558-0479-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1068837>

14. Прыкина, Л. В. Экономический анализ предприятия : учебник для бакалавров / Л. В. Прыкина. - 2-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 252 с. - ISBN 978-5-394-03590-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091470>

БИЗНЕС-АНАЛИЗ

Методические указания

Составители: **Васильева** Надежда Константиновна
Сидорчукова Елена Вячеславовна

Усл. печ. л. – ____